



“Man-Ser S.R.L, Elaboración del Plan de Negocio de Exportación a un País Limítrofe”

Federico Tomás Gaguine Granja

DNI: 39494637

Legajo: CIN01736

Licenciatura en Comercio Internacional.

Córdoba, Argentina, año 2021

## **Resumen**

El siguiente trabajo consiste en la internacionalización de la empresa Man-Ser mediante su primera exportación, teniendo como objetivo identificar oportunidades comerciales en un país limítrofe. Se llevaron a cabo estudios e investigaciones para determinar la posición en la que se encuentra la empresa para encarar éste proyecto, y se determinó el producto más adecuado para el primer envío, las “Lavadoras Industriales” para productos frutihortícolas que utilizan éste bien de capital en su proceso productivo.

Luego del análisis, se determinó que la empresa estaba en condiciones de realizar la exportación, y se seleccionó Chile como país de destino, por su cercanía geográfica y cultural, además fue el más adecuado para cumplir la premisa de reducir riesgos. Como último paso se buscó y seleccionó posibles clientes del rubro seleccionado, éste negocio se concretará mediante un contrato de venta directa bajo el INCOTERM 2020 DAP planta del cliente en Santiago de Chile de forma terrestre.

Palabras clave: Internacionalización, mercado de países limítrofes, oportunidades comerciales, plan de exportación, bienes de capital, proceso productivo.

## **Abstract**

This report it's about the internationalization of Man-Ser, by their first export, with the objective that identify commercial oportunities in a borderline country. Analisys and researches where carried out to determinate the position of the company to handle this proyect, and be determinated the most appropriate product for this first delivery, the industrial washing machines that the fruits and vegetables producers use in their productive process.

After that analisys, be determinated that Man-Ser Its prepared to make this Export, and choosed Chile like the country of destiny, because their cultural and geographical proximity, in addition to the mencionated previously, was the most appropriate for the premise of reducing risks. In the last step, be searched and choosed posible clients of this selected área, this bussines will be done behalf a direct sell under the INCOTERM 2020 DAP clients deck in Santiago de Chile by land.

Key words: Internacionalization, borderline countries market, commercial oportunities, export plan, capital goods, productive process.

## Introducción

Por medio del presente, se desarrolla un reporte de caso como trabajo final de grado de la Licenciatura en Comercio Internacional, donde se buscará posicionar a la empresa Man-Ser S.R.L. para realizar su primera exportación, identificando oportunidades de negocio en un país limítrofe. Llevando a cabo un análisis de la compañía, se evaluará la factibilidad del proyecto de internacionalización de su producto “Lavadoras Industriales”.

En éste trabajo se analiza a una empresa que tiene un gran contacto y relación comercial con multinacionales, que adquieren sus productos como insumo y luego envían sus productos a clientes del exterior, como por ejemplo la empresa AIT S.A. o Arteché (nombre comercial), quien tiene como principal proveedor a Man-Ser desde el año 2002. Tiene gran presencia internacional enviando sus transformadores principalmente a Brasil, Chile y México (DataSur, 2021). Esto demuestra que, según lo que se observa en el entorno, deberían exportando en Latinoamérica, sin embargo, no están inscriptos actualmente como importador/exportador, ni tampoco registran operaciones internacionales hasta la fecha.

Como se puede observar por su visión, “que indica ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios”, dejando ver que exportar es uno de sus deseos desde que se formó la empresa o, por lo menos, desde que se fijó su visión. El mercado ideal para una primera exportación será a países limítrofes, por la escasez de diferencias culturales, de idioma, de religión, que facilitarán la comunicación para la venta, postventa y difusión del producto, además de salvar distancias para el proceso logístico, disminuyendo costos y riesgos para alcanzar un mercado internacional.

Se necesita comprender el desarrollo de la empresa a lo largo de los años para poder proyectar a futuro, por ello se debe analizar el origen de Man-Ser, que se da en los años 90 cuando su fundador, Luis Mansilla, trabajaba en una empresa en la que se fabricaban tornos y centros de mecanizado. Por ser un empleado hace muchos años de la firma y debido a la confianza en él, se le otorgó la posibilidad de abrir Man-Ser para pasar a ser proveedor de donde antes se desempeñaba laboralmente, así, alquiló un galpón y herramientas, y fundó la empresa.

Dos años después de su fundación, en el año 1997, el Señor Mansilla viajó a Alemania para comprar una máquina, dando una de las primeras experiencias en el comercio internacional para Man-Ser.

Al correr del tiempo, fue creciendo día a día, tanto en infraestructura como en reconocimiento, como mencionamos anteriormente, comenzó a ser el principal proveedor de Artech y, un tiempo después, también se sumó Volkswagen a la lista de principales compradores de la producción, y además eran proveedores exclusivos de algunos insumos, por lo que los convirtió en parte imprescindible de la industria nacional.

En el 2009, los hijos de Luis, Melisa y Julián, tomaron la responsabilidad de la empresa y en el año 2012, se mudaron a una planta del doble de tamaño que la anterior y se proyectan nuevas unidades de negocio, y por último, pero de suma importancia, lograron certificarse en normas ISO 9001 (ISO, 2020).

Desde que tomaron el control de la firma, Julián y Melina Mansilla han modificado el perfil de Man-Ser hasta el punto tal de cambiar la misión, favoreciendo una proyección a un futuro global de la empresa, donde se menciona que es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, con una prioridad marcada en la relación con los mismos, en la que también, se puede observar una descripción de los medios a utilizar para lograrlo, como mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con responsabilidad conjunta de todos los que se involucran (Man-Ser, s.f.). Esto es muy interesante porque en su idea se puede observar una marcada tendencia a la excelencia y personalización de sus productos con lo que requiera su cliente y la relación con el mismo, priorizando el ambiente de trabajo para generar innovación estando a la altura para poder competir en mercados internacionales.

Luego de conocer el contexto de la empresa sobre la cual se realiza éste reporte de caso, será de utilidad el poder sentar algún antecedente, que ayude a respaldar el desarrollo del trabajo, como saber algunos puntos del “know how” de ese caso de éxito que puedan ser útiles para la internacionalización de la empresa. El caso que se tomará como antecedente es el de la empresa Arguía S.R.L, de nombre comercial Aloña, que tiene su origen hace ya 40 años en un pequeño taller en Villa María y hoy es sin dudas una empresa líder en Latinoamérica, iniciaron sus exportaciones en los años 80 a países limítrofes y cada día fueron más allá, llegando a lugares como Centroamérica, Estados Unidos, y hasta África. (Aloña, s.f.), si bien sus últimas exportaciones se registran en el

año 2018 a Chile (DataSur, 2021), servirá de ejemplo por el crecimiento y la internacionalización obtenida desde los años 80, por más que en la actualidad su presencia internacional se vea deteriorada. Sus productos se caracterizan por su excelencia y por poner atención a puntos cada vez más importante a medida que se avanza en el tiempo como ser el ahorro de agua, además de su alta tecnología combinada con un fácil manejo de sus productos para el usuario, lo que facilita su uso y su adquisición, además del renombre y recomendación entre industrias similares que llevó a que cada vez más industrias de Latinoamérica y del mundo presten atención a sus productos. (Aloña, s.f.).

La importancia de éste estudio radica en la implícita necesidad de las empresas de internacionalizarse, para así aprovechar una porción mayor del mercado y, por consecuencia, un mayor grado de desarrollo,

#### *Objetivo General*

Identificar una oportunidad comercial en un país limítrofe para internacionalizar la empresa con el producto “lavadoras industriales” en el año 2022.

#### *Objetivos específicos*

Seleccionar el destino más adecuado para la primera exportación.

Diagnosticar el mercado seleccionado para la exportación de lavadoras industriales.

Establecer un plan de acción para la internacionalización de la empresa y su ingreso a un mercado con países limítrofes.

### **Análisis de situación**

En éste apartado se realiza un estudio tanto de la empresa como de su situación interna y externa. Se busca comprender la realidad en la que se encuentra la firma en la actualidad, determinando las ventajas y desventajas que afectan a la empresa, identificando su influencia e impacto en la misma.

Man-Ser ofrece una amplia gama de productos específicos en los que se destacan por su calidad, entre ellos se encuentran lavadoras verticales, tipo túnel, de cabina, extractores de viruta, protectores telescópicos, entre otros (Man-Ser, s.f.).

El producto que fue seleccionado para ésta primera exportación es el denominado “lavadoras industriales”, son lavadoras autónomas, se abastecen únicamente de agua,

detergente y energía eléctrica, controlando sus sistemas de manera autónoma. Fue elegida por su capacidad de producción junto con su alta calidad para abastecer industrias de Sudamérica de diversos rubros como el metalúrgico, de manufacturas industriales, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgicos, etc. Además, la elección contribuye con la visión de la empresa ya que, para ser reconocidos en los demás países por la confiabilidad de los productos, hay que destacar en calidad y personalización, principales descripciones de las lavadoras industriales de Man-Ser.

El producto elegido se categoriza bajo el Sistema Armonizado bajo la posición 8424.30, y en SIM (Sistema Informático Malvina) bajo la posición 8424.30.10.900M, desglosándose de la siguiente manera:

8424.30 (Sub partida, Sistema Armonizado): Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro.

8424.30.10 (NCM, Nomenclatura común del Mercosur): Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

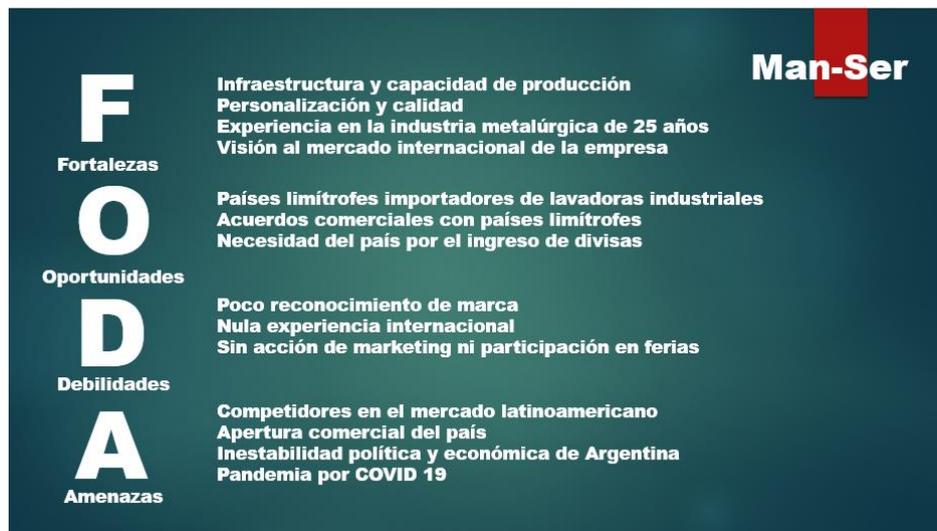
8424.30.10.900M (SIM, Sistema Informático Malvina): Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua/los demás. (CIVUCE, s.f.)

A continuación, se hará un estudio del entorno a nivel micro y macro, en el que se determinará si la empresa está en condiciones de realizar su primera exportación.

Como primer análisis, se realizará un análisis del micro entorno, es decir, de los factores externos de Man.Ser con impacto directo sobre la misma, aplicando un análisis FODA, en el que se analiza el conjunto de factores y variables que pueden ser controladas por la empresa en su mayoría. Como segundo análisis, se analizará el macro entorno, el cual se utiliza para estudiar los factores externos con un impacto indirecto sobre la empresa, en los que la misma no podrá controlar ni ejercer alguna influencia, para el mismo se utilizará un análisis de tipo PEST.

La primera a utilizar es el análisis FODA, desarrollada por Philip Kotler y Kevin Keller (2006) en el cual se desarrollan los factores internos y externos de la empresa, tanto positivos como negativos para la misma, se explican a modo de resumen en la siguiente imagen. Los resultados del análisis se encuentran ilustrados en el anexo 1 del trabajo, ponderados con una escala entre -3 y 3:

## Ilustración 1 FODA



Fuente: Elaboración propia.

Factores internos, fortalezas y debilidades.

Luego de analizar los factores internos de la empresa y ponderarlos, nos arroja un resultado de 49 puntos, si bien es positivo, no es un número demasiado abultado y es un poco menor a lo esperado para realizar una internacionalización exitosa, lo que se debería hacer es potenciar las fortalezas de la organización.

Factores externos, oportunidades y amenazas.

Al igual que el análisis interno, en éste análisis de factores externos también obtuvimos una ponderación positiva de 37 puntos. Se deben aprovechar las oportunidades que presenta el segmento como forma de contrarrestar las amenazas que puedan surgir a nivel macro.

### Análisis PEST

Por último, se decidió hacer un análisis PEST, para estudiar el macroentorno. Esto permitirá hacer un diagnóstico más completo de la posición de la empresa, el mismo hace referencia a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Narayanan, 1986).

### Político-legal

Desde que asumió el último presidente en Argentina, Alberto Fernández, en el año 2019, se generó gran incertidumbre y desconfianza de los acreedores internacionales porque se esperaban políticas contrapuestas al mandato anterior, con una tendencia mayor

a la sustitución de importaciones para proteger a la industria nacional y al cierre comercial del país con impedimentos al comercio exterior y al vaciamiento de las arcas en dólares, en adición a esto sucedió la pandemia a la que está sumida el país por COVID 19, con un gran deterioro en las capacidades del país y en la capacidad de progreso, en el que se tuvo que aumentar considerablemente el gasto fiscal para ayudar a mitigar la crisis, lo positivo es que se pudo renegociar el pago con los principales acreedores privados extranjeros, reestructurando la deuda para salir del default (Elaboración propia, 2021).

Otro indicador que se puede observar es el Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) que se realiza en base a una encuesta pública nacional, ponderándose del 1 al 5. (Universidad Torcuato di Tella, 2021), en enero de 2021 por ejemplo, el índice es de 1,88 puntos, con un aumento del 1,1% respecto a diciembre del 2020, aun con un nivel de confianza 5% inferior al de la presidencia de Macri. En mayo observamos un índice de 1.93 con un aumento del 11,5% del mes anterior, la brecha con el mandato pasado va a la baja, con un actual del 2% por debajo (Universidad Torcuato di Tella, 2021). Se estima que en los próximos meses, de lograr mejorar la imagen del Presidente pase a superar al anterior, pero con el nuevo regreso a Fase 1 de la cuarentena a finales del mes de mayo, se espera un nuevo retroceso.

Sin embargo, se han puesto en marcha planes de apoyo de impulso al comercio, como por ejemplo el crédito para pago de sueldos a tasa 0, precios máximos, congelamientos de alquileres y suspensión de desalojos, durante el inicio de la pandemia se prohibió el corte de servicios por la falta de pago, además, las micro, pequeñas y medianas empresas podrán postergar el pago a los derechos de exportación por 60 días, como también para deudas impositivas y provisionales, gracias al decreto 333/2020, resolución general 4728/2020 (argentina.gob.ar, 2021).

En el ámbito del comercio internacional, se pudo observar un impulso a algunos créditos y financianciones, como el de Argentina Exporta con una tasa anual del 5,5%, con el apoyo de un gran número de bancos en el que se impulsa la primera exportación de pymes que no han exportado anteriormente, y aquellas que dejaron de hacerlo vuelvan a tener esas experiencias. Además, se cuenta con herramientas tanto nacionales, como provinciales y de la sociedad civil que ayudan a las pymes a exportar, algunas de éstas son: La Agencia ProCórdoba, La Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, La Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional, cámaras empresariales, de metalúrgicos, agrícolas, asesoramiento bancario, entre otras (argentina.gob.ar, 2021).

## Económico

La situación económica del país se está enfrentando a un panorama complejo, a pesar de ser Argentina una de las economías más grandes de Latinoamérica, con un PIB de aproximadamente U\$S 450 billones en 2019, cuenta con numerosos recursos naturales como extensión y fertilidad de la tierra, además de sus reservas de combustible tiene un gran potencial en energías renovables, es uno de los principales productores de alimentos, con sectores ganaderos y agrícolas muy afianzados, asimismo tiene oportunidades en sectores de manufacturas y ser innovadores con altas tecnologías, se ve contrapuesta por el alto índice de pobreza urbana que ha alcanzado niveles del 42.9% de la población, con un 10,5% de indigencia infantil, dado por el golpe que ha generado la pandemia no solo en el mundo, sino que en la misma Argentina, y se ha tenido que priorizar un gasto social elevado para mitigar un poco los estragos de ésta crisis mundial (Banco Mundial, 2021).

Luego de dos años de recesión económica y fuertes debilidades, el impacto la pandemia por el Covid ha sido muy significativo para el país, durante el segundo trimestre del 2020 Argentina sufrió una caída trimestral del PBI del 16.2%, siendo el mayor retroceso de la historia. Se debe enfrentar una nueva crisis económica, con un déficit, una deuda creciente y la falta de inversión extranjera.

Respecto a la industria metalúrgica, no se encuentra en tan mala posición como los sectores más afectados por la crisis argentina. El balance del año 2020 indica que en agosto de ese año hubo un impulso en la recuperación, prevaleciendo al piso de abril en un 49 %, aunque se encuentra por debajo del porcentaje previo a la pandemia por un 2,4 % y con caída global de 2,1% respecto del 2019. Los sectores de maquinaria agrícola y carrocería, presentaron números superadores y de crecimiento en un 19,2 % para las máquinas agrícolas y de un 8.2 % para carrocerías (BAE Negocios, 2020).

En el 2021 se observa un importante crecimiento de la industria metalúrgica del 4,1 % a nivel nacional, y del 12.1 % en Córdoba, éste incremento sigue siendo traccionado por el agro como principal sector, con un crecimiento de 19.1% para el primer bimestre del año, lo que lo convierte en el principal sector de la industria metalúrgica en la actualidad (La Voz, 2021).

Desde el año 2011 la economía argentina se encuentra en un estado de estanflación que aún se mantiene, con déficits fiscal y comercial constante, se van perdiendo las reservas de manera progresiva y éstos desbalances se cubren emitiendo más dinero, lo

que provoca un panorama inflacionario sin control, donde cada vez hay mas pesos argentinos dando vuelta en las calles respaldados en una menor cantidad de reservas, lo que provoca aumento de precios que no van acompañados por aumento de los sueldos, lo que genera una pérdida de capacidad adquisitiva para la población. Las medidas que se aplicaron en el año 2011 son exactamente las mismas que se pueden observar en la actualidad, el cepo cambiario para restringir las operaciones con moneda extranjera a los particulares buscando frenar la continua pérdida de reservas, pero ésta vez, además del cepo, se adicionaron impuestos acumulativos primero de un 30 % y luego sobre ese valor un 35 % extra, además de la restricción de 200 usd mensuales, dejaron por primera vez en la historia el precio de la moneda extranjera paralela por debajo de la oficial, lo que frenó en gran parte el vaciamiento de las arcas, pero arriesgando a las personas a obtener los billetes como medida contra la inflación de manera ilegal. Las empresas continúan pudiendo operar sin éstos impuestos acumulativos, pero también al recibir los fondos del exterior los reciben a ese valor, que no es el real al nivel de precios de la calle, por lo que solo sirve para operar internacionalmente. En argentina se pueden observar diferentes tipos de cambio desde el cepo, lo que lleva a diversas maniobras de las empresas a hacer rendir un poco mas el capital ya que vender a dólar de 100 pesos en el exterior y mantener rentabilidad igualmente se debería vender a un valor del 1.5 de lo real que se pretende obtener de ganancia, quedando fuera de los valores del mercado (Elaboración propia, 2021).

## Social

La población Argentina registrada en el último censo del año 2010 es de 40.1 millones de habitantes, y la estimación actual en el 2021 es de 45.8 millones, registrando una tasa de desocupación actual del 11% para el cuarto trimestre del 2020 (INDEC, 2021).

La situación social actual se caracteriza por las medidas del actual gobierno para enfrentar la pandemia, en contraposición a los movimientos sindicales por las medidas y reformas anunciadas. En el último período del 2020 se registra una tasa de actividad del 45 % y la tasa de empleo en el 40,1 %. Como consecuencia, el gobierno nacional adoptó una serie de medidas de inversión sanitaria, en alimentación y en educación. (INDEC, 2021). Según datos de la nación, el 54 % pertenece a temas de seguridad social como jubilaciones y pensiones, el 32 % a transferencias corrientes como subsidios energéticos y asignaciones familiares, y el 14 % a gastos de consumo, que lo son los salarios del

personal para el 2021, transformando el gasto social como una gran porción del total del presupuesto anual (Cronista, 2020).

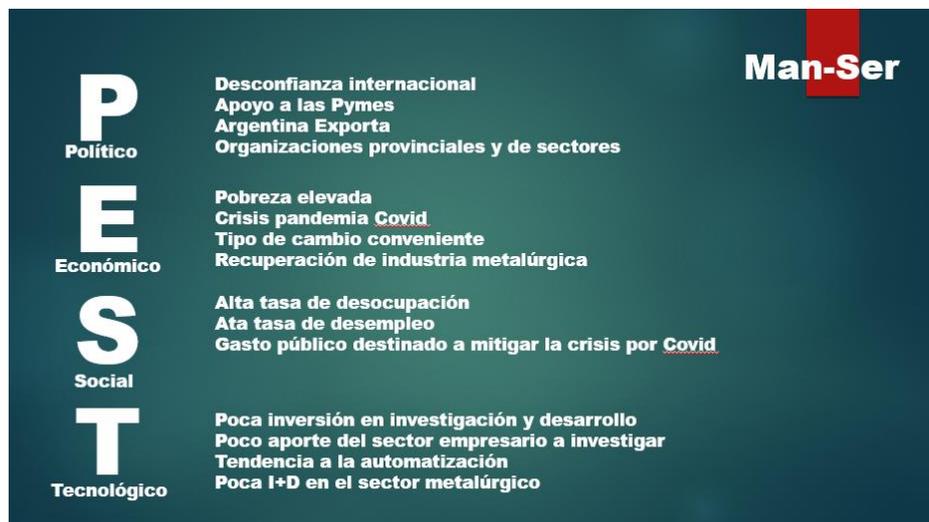
### Tecnológico

Con el análisis del factor tecnológico, se puede determinar los factores que influyen directamente sobre el sector al que pertenece el producto elegido. El grado de Investigación y Desarrollo que se alcanza es resultado del esfuerzo conjunto de las instituciones de diferentes sectores.

En América Latina se invierte un promedio del 0.68 % del PIB, y Brasil es el país que encontramos primero en el ranking con un 1,27 % destinado a I+D, le sigue Argentina con un 0,53 % invertido y México en tercer lugar con el 0,50 %. Especialistas indican que se está por debajo del nivel necesario para alcanzar niveles de competitividad internacional (Origlia, 2019).

La cantidad de recursos humanos que aporta el sector empresario del país es baja en temas de I+D, un 13 % aproximado, por lo que la mayoría se producen en instituciones públicas, esto caracteriza un modelo en el que los sectores productivos del país tienen una baja incidencia en el empleo de recursos para investigar.

### Ilustración 2 PEST



Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar el análisis de situación, se expondrá la situación actual del producto en cuanto a principales importadores, ya que es necesario estudiar el movimiento

internacional del producto que queremos exportar, y ver potenciales competidores además de establecer compradores para las lavadoras industriales.

Para encarar la primera exportación de Man-Ser, se acotó el estudio a países limítrofes como destino de nuestra exportación. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

*Tabla 1: Principales importadores de Lavadoras Industriales en países limítrofes para la posición arancelaria 8424.30*

País	Valor importado en 2020 (miles de usd)	Saldo comercial 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario en usd	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2016-2020	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020	Participación en las importaciones mundiales
Mundo	22016655	-812667	0	No medida		5		7	100
Brasil	305069	-60173	30556	Toneladas	9984	2	6	1	1,4
Argentina	124755	-82376	15614	Toneladas	7990	-5	-1	12	0,6
Chile	106359	-102754	60338	Toneladas	1763	4	-1	-2	0,5
Paraguay	42637	-42487	3695	Toneladas	11539	4	3	9	0,2
Uruguay	26391	-26027	3846	Toneladas	6862	5	4	30	0,1
Bolivia	22869	-22692	3867	Toneladas	5914	0	7	-8	0,1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap 2021.

*Tabla 2: Principales exportadores de Lavadoras Industriales en países limítrofes para la posición arancelaria 8424.30*

País	Valor exportado en 2020 (miles de usd)	Saldo comercial 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario en usd	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2016-2020	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020	Participación en las exportaciones mundiales
Mundo	22016655	-812667	0	No medida		5		7	100
Brasil	244896	-60173	20904	Toneladas	11715	6	6	13	1,2
Argentina	42379	-82376	4557	Toneladas	9300	0	6	-22	0,2
Chile	3605	-102754	265	Toneladas	13604	-3	-15	-7	0
Uruguay	364	-26027	85	Toneladas	4282	-11	-15	-47	0
Bolivia	177	-22692	9	Toneladas	19667			49	0
Paraguay	150	-42487	17	Toneladas	8824	13	21	919	0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap 2021.

En la primer tabla se puede observar que los principales importadores de países limítrofes son Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay y Bolivia, dando un interesante abanico para el envío de nuestro producto, en cuanto a exportadores, dándonos nuestra principal competencia es de Brasil, con un número de exportaciones que son 6 veces los números nacionales, deberíamos tener una situación mejor en la que, para conseguirlo, se debe captar una mayor porción del mercado con nuestras exportaciones.

Es necesario el tratamiento tributario del producto, en el que se destacan el derecho de exportación, que si bien el año pasado era del 0 %, hoy se encuentra a niveles del 3 %, aunque se puede obtener el beneficio a la desgravación para MiPymes, de pago

0 para operaciones de valor fob menor a usd 500.000 y del 50 % para las que superen el monto, y los reintegros a la exportación a intrazona o extrazona, que el año pasado eran del 7 %, hoy se encuentran en el 5 %, lo que visualiza un panorama menos alentador que el año pasado en cuestiones tributarias de exportación (Tarifar, 2021).

### *Ilustración 3 Preferencias arancelarias*



Fuente: (CIVUCE, s.f.).

El plazo de ingreso de divisas es de 180 días, y para las operaciones vinculadas entre partes de 60 días. Además, posee el 100% de preferencia arancelaria del producto en su ingreso al Mercosur y otros estados como muestra la ilustración 5 (CIVUCE, s.f.).

## **Marco teórico**

En éste apartado se incluyen herramientas a utilizar y teorías que aplican al desarrollo del presente para lograr cumplir los objetivos planteados al inicio.

Para el primer objetivo específico de seleccionar el destino más adecuado para la primera exportación se buscará seleccionar quien brinde la oportunidad comercial más prometedora, y para ello se utilizará un análisis de conglomerados, que es una técnica estadística con muchas variables que permite agruparlas para lograr homogeneidad dentro y máxima diferencia entre los grupos resultado para estudiar los mercados a encarar evitando riesgos. En primer lugar, se seleccionará una variable macro para descartar países no necesarios en el análisis, luego se formará los grupos de acuerdo a dos variables, una cualitativa y una cuantitativa, posteriormente se descartan los grupos de países que presenten altísimos riesgos, por último, se analizará al clúster con 6 nuevos criterios para determinar el país final de destino (Introducción al análisis cluster, s.f.).

Para el segundo objetivo específico de diagnosticar el mercado limitante geográficamente con Argentina de lavadoras industriales se realizará una investigación de mercado siguiendo el manual de la exportación paso a paso donde se estudian las características de los países limítrofes para éste análisis, recogiendo información y haciendo un análisis sobre el producto para conocer puntos sustanciales y así reducir el

riesgo. Lo principal a tener en cuenta son países consumidores de productos similares o iguales, cantidades, aranceles, intervenciones, entre otros (Cacec, s.f.).

El último objetivo específico es establecer un plan de acción para la internacionalización de la empresa y su ingreso a un mercado con países limítrofes también se utilizará el manual de la exportación paso a paso (Cacec, s.f.), dividiendo el proceso en tres etapas, comercial, operativa y post venta. Dentro de éstas etapas se trabajará con el mix de marketing internacional, planteado por Keegan y Green (2009), en el que se realizará un plan de marketing de exportación, con decisiones de producto, de plaza, de precios y de promoción. Dentro de la primera etapa comercial se desarrolla la toma de decisión inicial del producto por parte de la directiva, se analizan los beneficios de exportar, a través de un crédito por ejemplo. Aquí se realiza una investigación de mercado en la que se estudian las características del país seleccionado y los principales compradores. En la etapa operativa se analizan los organismos intervinientes, la carga a enviar y sus soluciones logísticas, costos y pagos finales. Por último, en la etapa de post venta se cierra la operación y se analizan costos y beneficio total, además se hace la post venta propiamente dicha en la que se estudia la satisfacción del comprador para así generar relaciones a largo plazo.

Como conclusión del marco teórico se puede determinar que una correcta investigación de mercado, y luego el seguimiento progresivo de los pasos mencionados con anterioridad serán claves para poder concretar el proyecto de exportación. Como se menciona en gran parte del trabajo, el fin de la operación, además de identificar nuevas oportunidades de negocio, es el de cumplir la visión de la empresa y lograr el reconocimiento internacional de la firma.

## **Diagnóstico**

En el presente trabajo se busca identificar oportunidades comerciales en países limítrofes para el producto lavadoras industriales, concretando así su primera exportación. Considerando la complejidad del desafío y teniendo en cuenta si la empresa posee la competitividad internacional para comenzar a realizar exportaciones y negocios que perduren en el tiempo.

En cuanto a los factores internos, se deben potenciar las fortalezas de la institución, con una mayor personalización a disposición de los nuevos clientes

internacionales y una mayor visión hacia el mercado mundial. Y ésta exportación podría ayudar a revertir algunas debilidades de la empresa transformándolas en nuevas fortalezas, como ayudar a consolidar la marca internacional y sumar experiencia. Además, se podría hacer un esfuerzo a nivel de marketing para hacer una página web mas atractiva, y campañas publicitarias para aumentar el reconocimiento de la empresa, además de una participación en ferias internacionales con el mismo fin, además de poder concretar algún negocio en particular.

Por otra parte, en los factores externos se destacan la poca cantidad de competidores en países limítrofes, suficiente demanda del mercado y la existencia de acuerdos comerciales con éstos países, que ayudarán a minimizar las amenazas externas propias del país como lo son su estabilidad, tanto política como económica, y también la apertura comercial del mismo fuera de sus fronteras..

En el apartado interno, la empresa posee capacidades de ingresar al mercado internacional debido a su experiencia, capacidad de personalización y relación con multinacionales del sector, sus principales dificultades radican en la situación y estabilidad del país, lo que dificulta planificar a largo plazo ya que se depende de las políticas adoptadas por los actuales dirigentes en cuanto a sus intereses e ideología. Toda ésta situación del país se desencadenó tras años de mala gestión y deuda acumulada, el riesgo país, la pérdida de confiabilidad de los inversores directos y de todo el mundo en general, junto con la inevitable inflación, en el que dificulta el establecimiento de precios de venta por la incertidumbre, aunque lo conveniente para mitigar éste proceso inflacionario será una dolarización de los costos, más allá que sean abonados nacionalmente, para así no quedar atrasados en términos de precios.

Por lo mencionado a lo largo del trabajo se deduce que la exportación es una oportunidad comercial a explotar, ya que al diversificar sus riesgos podrá ocupar una porción mayor de mercado en el que, tomando decisiones correctas, puede llevar a un aumento de rentabilidad de la firma, sumado a la diferencia geográfica con los principales productores del mundo y por ser uno de los exponentes de la región, podrá ser altamente competitivo.

Como resultado de la declaración del problema con su posterior justificación, se recomienda a la empresa su internacionalización, ya que cuenta con condiciones para traspasar las fronteras nacionales con su producto, subrayando que hay varios puntos a

mejorar para su primera exportación. Será muy importante el análisis del mercado limítrofe para determinar el país destino y la forma de alcanzarlo, dado que por la inestabilidad en Argentina, no se puede depender únicamente del mercado interno, por lo que diversificando el riesgo se lo minimiza y se pueden obtener mayores ganancias.

Por último, se recomienda a la empresa destinar recursos a la creación de un departamento de comercio internacional, o tercerizarla en alguna firma que les brinde confianza y tenga capacidad de toma de decisiones ya que en el mundo del comercio internacional, mínimos errores conllevan a pérdidas de muchos miles de dólares, será vital que los líderes acompañen el proceso brindando la importancia que merece.

El fin que se persigue es el de presentar a la firma una propuesta profesional para identificar una posibilidad de exportación, a través de un adecuado análisis de mercados y su posterior selección, proponiendo estrategias comerciales para lograr el ingreso al mercado meta y de esta manera, permitirle a la dirección tomar decisiones estratégicas adecuadas.

### **Plan de implementación**

En el siguiente apartado se aplican las herramientas planteadas en el marco teórico y se analiza el resultado de éstas, relacionándose directamente con los objetivos del proyecto, sobre ésta información obtenida se arriba a la conclusión y posterior propuesta para Man-Ser.

El objetivo general del siguiente trabajo es identificar una oportunidad comercial en un país limítrofe para internacionalizar la empresa con el producto “lavadoras industriales” en el año 2022, y los objetivos específicos definen los pasos particulares y alcanzables para el logro del objetivo general.

Por otra parte, se destaca el límite temporal que tiene un horizonte para el año 2022, y también su alcance geográfico, con una propuesta a nivel internacional de alcanzar mercados limítrofes. Además, se procura una correcta implementación y administración de los recursos materiales, humanos, tecnológicos, técnicos, de capital y de tiempo.

*Diagnosticar el mercado seleccionado para la exportación de lavadoras industriales*

Del análisis de situación se puede obtener como primer resultado que las importaciones del producto son considerables en el mercado analizado, pero en contrapartida, la participación de Argentina en la región continúa siendo baja, y sumando los efectos de la pandemia por COVID 19, se observó un desplomo en las exportaciones para 2020 y comienzos del presente año como se puede observar en la tabla 3 a continuación, donde se observan los principales importadores del producto argentinos, siendo que Argentina se ubica en el puesto 57 de exportadores para dicha posición arancelaria.

*Tabla 3: Exportaciones de Argentina posición arancelaria 8424.30:*

Importadores	Valor exportado 2016 (miles de usd)	Valor exportado 2017 (miles de usd)	Valor exportado 2018 (miles de usd)	Valor exportado 2019 (miles de usd)	Valor exportado 2020 (miles de usd)
Mundo	2149	1314	820	1225	348
Bolivia	287	26	58	0	0
Brasil	6	192	0	0	0
Chile	429	301	79	299	0

Fuente: Elaboración propia en base a Tarifar.

La empresa tiene una oportunidad a explotar debido a las preferencias arancelarias que posee el producto al ser socios del Mercosur, no poseen prohibiciones y no deben abonar derecho de importación en el país destino.

Con respecto a intervenciones previas se debe tener en cuenta el organismo ARN para el caso de mercaderías incluídas en el Anexo II de la Res. Gral. AFIP 1946/05 queda sujeta a su previa autorización, y por otro lado, para mercadería que contiene mezclas de sustancias químicas conformes al Anexo XII de la resolución ANA 3115/94 queda sujeta a la previa autorización emitida por el RENAR (Tarifar, 2021).

*Localizar el destino más adecuado para la primera exportación.*

El análisis cluster es una técnica estadística y multivariable, que busca crear grupos homogéneos y al mismo tiempo lo más diferente posible entre ellos. En la primera etapa se filtran y seleccionan 15 países de Latinoamérica, la variable que se utiliza

es el PBI (Producto Bruto Interno) como variable macro, que es uno de los factores que marcan el crecimiento de un país ya que representa el valor de mercado de un país.

*Ilustración 4 PBI Latinoamérica.*

Pos. ↕	País ↕	PIB (nominal) ↕
1	 Brasil	1 490 000
2	 México	1 190 000
3	 Argentina	418 150
4	 Colombia	307 940
5	 Chile	265 610
6	 Perú	225 920
7	 Ecuador	100 600
8	 República Dominicana	83 920
9	 Guatemala	81 400
10	 Costa Rica	61 180
11	 Panamá	59 380
12	 Uruguay	55 460
13	 Bolivia	43 110
14	 Venezuela	42 530
15	 Paraguay	37 840

Fuente: Fondo Monetario Internacional.

Como se observa en la ilustración 6, se descartan los países más riesgosos para la empresa por el bajo valor de mercado, mediante el filtro macro PBI. La medición de ésta variable tiene período de tiempo, en éste caso es anual a abril del año 2021.

Continuando la teoría de análisis de conglomerados, en la segunda instancia se procede a concretar los clústeres, buscando conseguir los más homogéneos posibles. Se utilizan dos variables para segmentar los grupos, una cualitativa que responda a la calidad del mercado y una cuantitativa que determine el tamaño del mismo. Se utilizará la variable riesgo país para determinar la calidad del mercado, y la variable de importaciones totales en el país en miles de millones de dólares para delimitar el tamaño del mercado.

Se segmenta a los países en conglomerados y luego se graficará para seleccionar el mas adecuado al proyecto:

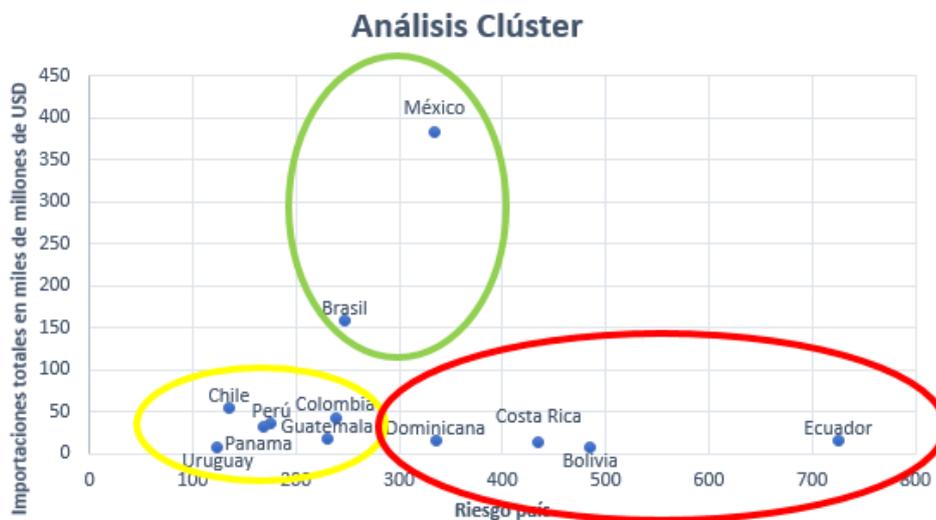
*Tabla 4: Tabla Análisis Clúster.*

País	Riesgo País	Importaciones totales 2020 (miles de millones de USD)	Grupo
Brasil	247	159	1

México	334	383	1
Colombia	238	43	2
Chile	135	55	2
Perú	176	36	2
Guatemala	230	18	2
Panamá	168	32	2
Uruguay	124	8	2
Bolivia	485	7	3
Ecuador	725	15	3
República Dominicana	335	15	3
Costa Rica	435	14	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap y CESLA.

*Ilustración 5 Gráfico Análisis Clúster.*



Fuente: Elaboración propia.

A razón de explicar la ilustración 6, el gráfico de análisis Clúster en el eje Y, se coloca la variable de importaciones totales del año 2020 y en el eje X, se utiliza la variable riesgo país, en ésta forma de analizar los países, se los agrupa en 3 grupos con colores diferentes.

El conglomerado incluido en el color verde no será tenido en cuenta debido al extenso tamaño de mercado que representan éstos países, si bien poseen una buena calidad de mercado, con un riesgo país relativamente bajo en comparación con Argentina, por ejemplo, que en la actualidad éste valor es de 1447 puntos (Puentenet, 2021), el tamaño del mismo eleva las dificultades de ingreso, por la alta competitividad y capacidad productiva que exceda a la empresa.

El de color rojo también será descartado por el riesgo país, al ser un punto tan elevado representa pocas garantías al negociar y para una primera exportación es

importante minimizar el riesgo lo máximo posible, más si lo que se busca es una relación a largo plazo con un país con inestabilidades, si bien es un mercado accesible por su tamaño, no representa una buena oportunidad de negocios.

El conglomerado seleccionado es el de color amarillo, ya que agrupando las variables que se han estudiado, representa una oportunidad comercial adecuada a la hora de minimizar riesgos, permitiendo a la empresa dar sus primeros pasos internacionales con confianza en el destino de sus exportaciones. Se continúa seleccionando criterios para profundizar el análisis de los países que integran el conglomerado elegido, seleccionando criterios para poder concretar un análisis que nos permita ponderar cada país para reducir la incertidumbre y seleccionar el más adecuado para incursionar.

Los criterios elegidos para tener en cuenta en la elección del mercado objetivo son los siguientes: Importaciones totales de la posición arancelaria del producto, facilidad para hacer negocios, distancia geográfica en km., tasa de crecimiento de las cantidades importadas desde Argentina entre 2016-2020, valor importado del producto argentino de la posición arancelaria, estimación del comercio potencial no realizado.

*Tabla 5: Criterios.*

<b>Criterios</b>	
1-	Importaciones totales de la posición arancelaria 8424.30 en 2020 (miles de usd).
2-	Facilidad para hacer negocios (índice DB).
3-	Distancia geográfica en km.
4-	Tasa de crecimiento de cantidades importadas desde Argentina al 2020 en %.
5-	Importaciones del producto argentino entre 2018 y 2019 (miles de usd).
6-	Estimación del comercio potencial no realizado.

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 6: Criterios aplicados a los países.*

Criterios	Ponderación	Colombia	Chile	Perú	Guatemala	Panamá	Uruguay
Criterio 1	3	6975	12418	5419	3932	2637	3202
Criterio 2	3	67	59	76	96	86	101
Criterio 3	4	6145	965	3920	6000 (en avión)	4800	999
Criterio 4	3	-93.6	-3.2	+13.5	-370.7	-227.2	-93.3
Criterio 5	4	0	378	56	0	0	128
Criterio 6	2	0	2	1	0	4	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap y Grupo Banco Mundial.

Los criterios de éste trabajo son puntuados y analizados de la siguiente forma:

*Tabla 7: Puntuación de criterios.*

Importaciones totales de la posición	Índice DB	Distancia
+ 15000 = 5 + 12000 = 4 + 5000 = 3 + 1000 = 2 Menos de 1000 = 1	menos de 50 = 5 50 a 60 = 4 60 a 75 = 3 75 a 100 = 2 + 100 = 1	Menos de 1000 = 5 1000 a 4000 = 4 4000 a 5000 = 3 5000 a 6000 = 2 Más de 6000 = 1
Tasa de crecimiento	Valor importado del producto	Comercio potencial
+ 0 = 5 -10 a 0 = 4 -100 a -10 = 3 -300 a -100 = 2 -400 a -300 = 1	+ 300 = 5 100 a 300 = 4 50 a 100 = 3 20 a 50 = 2 menos de 20 = 1	5 = 5 4 = 4 3 = 3 2 = 2 1 = 1

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados finales:

*Tabla 8: Resultado de la ponderación.*

Criterios	Ponderación	Colombia	Chile	Perú	Guatemala	Panamá	Uruguay
Criterio 1	3	9	12	9	6	6	6
Criterio 2	3	9	12	6	6	6	3
Criterio 3	5	4	20	16	4	12	20
Criterio 4	3	9	12	15	3	6	9
Criterio 5	4	4	20	12	4	4	16
Criterio 6	2	0	4	2	0	8	6
Total	-	35	80	60	23	42	60

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 8, Chile es el país dentro del segundo conglomerado que arroja la mejor puntuación, por lo que se selecciona el país para la resolución del siguiente objetivo específico.

*Establecer un plan de acción para la internacionalización de la empresa y su ingreso a un mercado con países limítrofes*

Luego de la selección del país destino del producto, se procede al desarrollo del último objetivo específico planteado, para realizar esto se elabora el plan de acción, siguiendo las etapas del manual de la exportación paso a paso (Cacec, s.f.), junto con el mix de marketing, del libro marketing internacional.

En la etapa comercial se investiga a mayor profundidad el país seleccionado en los pasos anteriores, y se aborda la primer P referida a decisiones de producto.

Para definir el tipo de producto a vender, interpretando que se trata de un bien de capital, con una inversión significativa para quien decida importarla, buscaremos los máximos exportadores de productos hortícolas, que puedan requerir éstas lavadoras y llegar a concretar negocios con ellos.

Es de destacar que Chile, al ser su región cordillerana, posee una buena producción frutal y de hortalizas, y sus exportaciones vienen en crecimiento sostenido desde tiempo atrás con sus principales socios: China, Estados Unidos y los Países Bajos (Tarifar, 2021).

Los principales exportadores de frutas hasta el año 2020 en Chile se pueden observar en la siguiente ilustración:

*Ilustración 6 Principales exportadores de frutas en Chile..*

Exportador	2020	
	FOB U\$S	Cantidad
EXPORTADORA PROPAL S.A.	63.947.465	51.636.755
SOC AGRICOLA Y COMERCIAL LTDA	40.901.382	54.025.621
NO DETERMINADO	40.543.983	44.575.319
EXPORTADORA SANTA CRUZ S.A.	21.185.802	21.717.514
GEST. DE EXPORT. FRUTICOLA S.A	19.155.049	16.341.705
EXPORT.Y SERVIC.EL PARQUE LTDA	16.423.624	14.320.675
EXPORTADORA SUBSOLE S.A	12.538.248	9.823.937
EXPORTADORA BB TRADING SPA	12.010.181	10.374.933
SOC AGRICOLA LA ROSA SOFRUCO S	12.000.896	10.187.070
EXPORTADORA CRISPAGOLD S.A.	10.080.522	9.096.592
JORGE SCHMIDT Y CIA.LTDA.	6.795.903	10.299.712
EXPORTADORA BAIKA S.A.	5.979.406	5.388.708
CHERRY TRADERS S.A.	5.722.622	4.173.199
AGRICOLA SAN OSVALDO LTDA	5.716.606	6.334.728

Fuente: Penta-transaction.

Las empresas que se observan son los mayores exportadores de frutas, es decir, los principales clientes a los que apuntar con la firma y sus lavadoras industriales para productos frutihortícolas. La principal ventaja competitiva de Man-Ser, que la hace diferenciarse del resto es su personalización, por lo que el contacto directo con los principales compradores será la mejor forma para concretar una venta.

En cuanto a la financiación para la exportación, se utilizará la herramienta que proporciona el Banco Nación Argentina a las Pymes, que alcanzan hasta el 90 % del valor FOB y son en dólares con un plazo de hasta un año, y se entregan antes del embarque por lo que se pueden utilizar en el proceso productivo (Banco Nación, s.f.).

Es momento de abordar la segunda P, referida a la plaza/distribución del producto, junto con la etapa operativa, la carga y el envío de la mercadería. La selección del canal

comercial puede ser la clave del éxito o fracaso del proceso, por lo que se toma la decisión de hacer una venta directa, que implica un mayor riesgo, pero a su vez genera mayor ganancia y control del procedimiento. Para minimizar el riesgo de éste primer envío, se decidió enviar una lavadora industrial, y debido a lo utilizado que suele ser el tramo Córdoba-Santiago de Chile por las relaciones comerciales, se pueden encontrar valores de transporte consolidado terrestre muy competitivos, con un servicio puerta a puerta en el que se recoge el producto por la planta de Man-Ser, se lleva a depósito fiscal elegido para hacer aduana, sale en viaje, hace aduana en frontera y por último, descarga en planta del cliente, asignando así todo el servicio a un solo operador logístico que se encargue de todo el viaje, evitando el manipuleo de la carga, efectuando la operación en INCOTERM 2020 DAP planta del cliente en Santiago de Chile.

Con respecto a la tercer P de decisión de precio, se aplica la estrategia de fijación de precio diferenciado según las condiciones del mercado chileno. El contacto directo con las empresas catalogadas como posibles clientes y las características del producto con su alto grado de personalización revelan un valor diferencial que deben verse reflejados en el precio final del producto.

Se presentan a continuación los costos para la exportación de una lavadora industrial, de 500 kg, con medidas de 5 x 1.02 x 1.2 m. y de precio EXW por usd 60000.

Teniendo en cuenta la siguiente planilla y fórmula para exportación de Tarifas, se podrá llegar al precio de exportación.

FOB=

$CT + [(IIT + \% CAg + II) \times \% R] - (IIT \times DN)$  .

---

$1 + \% R - (\% CAg \times \% R) - \% CAg - \% DN - \% HondA - \% UIG$

Donde:

CT= Costo total.

IIT= Insumos importados temporalmente.

II= Insumos importados directos.

%R=Reintegros a la exportación.

% DN= Porcentaje de Derechos a la Exportación Neto de insumos importados en Admisión Temporal, calculado según la siguiente fórmula: % DN:  $\% D / 1 + \% D$

% D= porcentaje de derecho de exportación

% CAg= % de Comisión de agente

% HonDA= % de Honorarios del Despachante de Aduana

% UIG= % de Utilidad más impuesto a las Ganancias

Para el cálculo correcto se utilizó, además de la fórmula mencionada arriba, la herramienta de la página web de Tarifar para un doble control, se presentan los resultados a continuación, cabe destacar que Man-Ser compra el 100% de los insumos para preparar el producto en el país, se destina 160 en la preparación de los embalajes y el rotulado, 300 para consolidación en depósito fiscal, 250 en gastos de despacho, 50 de flete interno y 60 de gastos bancarios. Además del total de gastos en % del valor FCA como los honorarios del despachante de 0.85%, comisión bancaria del 0.25%, comisión por intermediación del 0.9%. Por último, la posición cuenta con 0% de derecho de exportación y un reintegro del 7%, respondiendo a esto una utilidad neta del 15 % sobre el valor FCA, los montos expresados anteriormente son en dólares.

Valor FCA = USD 67.625,12

Reintegro = USD 4.691,15

Utilidad neta = USD 10.143,77

Al valor FCA se le agrega el valor del transporte y seguro internacional hasta destino final, la cotización del agente de cargas internacional se puede encontrar en el anexo 2 del presente, dando un valor de usd 400 para el transporte y usd 202,88 de seguro internacional completo, se obtiene un valor INCOTERM 2020 DAP Santiago de Chile de USD 68.228.

En relación al pago y cobro de la operación, se concretará a través de una carta de crédito por ser el medio de pago mas recomendado para primeras operaciones entre empresas sin vínculo previo. El plazo será respaldado con el 65 % al comenzar la producción y aceptación de la factura comercial, y el 35 % restante contra entrega de documentos al arribo de la mercadería.

En cuanto a la promoción, la empresa ya posee una atractiva página web con mucha información e interacción para los clientes, pero sólo en idioma Español, se debe considerar ofrecerla en Inglés para reforzar la imagen y comunicación. También se debe participar en ferias comerciales, actualmente se están realizando de manera virtual, como por ejemplo la expo Alemania 2021, que será del 6 al 9 de julio a las 21 hs, en la que estarán participando diversos sectores de la industria, entre ellos el mas atractivo para nuestro producto como lo es el frutihortícola (ExpoAlemania, s.f.). algunos de los

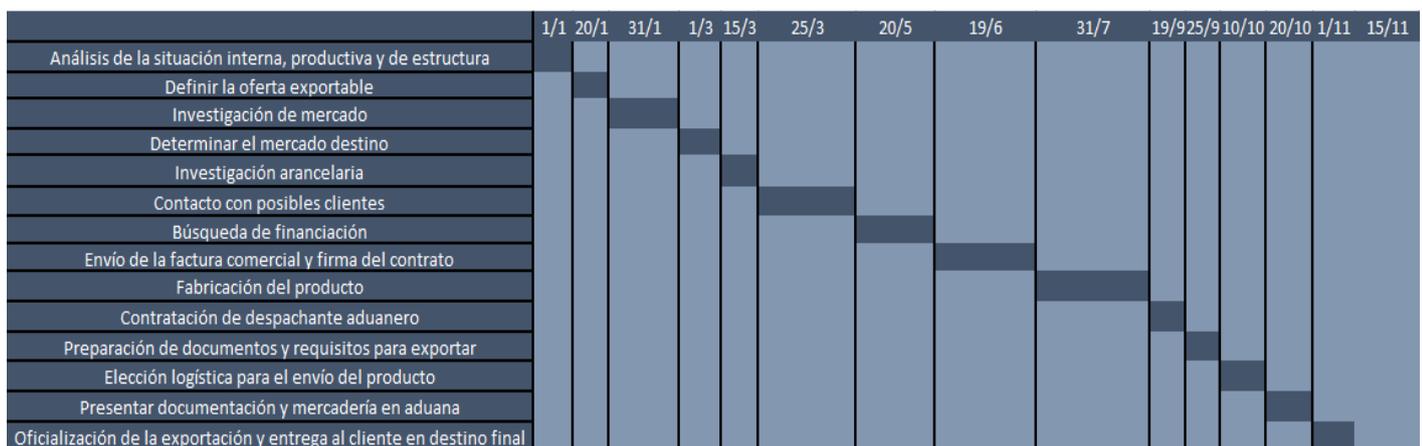
organismos que brindan de éstos apoyos son la Agencia ProCórdoba, la Cacec, la AAICI, se puede empezar a participar en la virtualidad e ir haciendo conexiones con posibles socios.

El último paso del manual del exportador es la etapa post venta, en la que se debe analizar la operación a saber si hubo costos no imprevistos y situaciones que puedan ser previstas en la próxima operación. Además, se puede ofrecer servicios actualmente como capacitaciones virtuales para poner en marcha el producto y aprovechar al máximo su funcionamiento, aumentando así la diferenciación de Man-Ser en relación con sus clientes.

En éstos negocios de compra de bienes de capital, lo más importante suele ser que el vendedor pueda ofrecer servicios de mantenimiento y reparación, que estén dispuestos a trasladarse de país ya que son bienes de compra a largo plazo, y lo que más reconforta al usuario es el servicio posterior a su adquisición, y es lo que hace que quiera recomendarlo a sus colegas.

El gráfico del diagrama Gantt a continuación representa las actividades a realizar con sus respectivas duraciones, cuyo comienzo será el primer semestre del 2022, con su finalización en la segunda mitad del año. El cuadro del Diagrama Gantt se presenta en el anexo 3 del reporte.

*Ilustración 7 Diagrama Gantt.*



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusión

Terminado el reporte de caso, se llega a la conclusión que el mercado estudiado presenta oportunidades comerciales atractivas para realizar la primera exportación de las lavadoras industriales para productos frutihortícolas a un país limítrofe, determinando la exportación como la mejor forma de reducir riesgos externos.

Las investigaciones previas reflejan números elevados de comercialización del producto en los últimos años que, si bien se vieron afectados por la última pandemia que azota al mundo desde fines del año 2019, se visualizan oportunidades que deben ser aprovechadas, en adición a esto cabe destacar que debido a los actuales acuerdos comerciales, no existen restricciones arancelarias ni no arancelarias considerables para la exportación del producto estudiado.

Para la selección del país que represente la mejor oportunidad comercial, se determinó que Chile posee las mejores condiciones posibles, ya que por la posición obtenida en el estudio, es el que mas reduce riesgos que no son necesarios para una primera exportación. El país de destino cuenta con una industria de productos frutihortícolas de exportación importante y con previsión de crecimiento a futuro.

En la parte operativa se seleccionó una estrategia de venta directa para tener el mayor control posible sobre la operatoria del proyecto. Eligiendo a los principales exportadores de productos frutihortícolas chilenos como posibles clientes de nuestro producto, y decidiendo ofrecer el servicio logístico como valor agregado debido al costo poco significativo en el precio final del producto en contraparte a lo que un cliente pueda valorar que se le ofrezca la entrega del producto en su planta.

Cabe destacar que desde el cambio directivo en Man-Ser se aportó una nueva misión con una proyección mas global de sus productos, entonces se recomienda utilizar el presente proyecto como instrumento de información profesional para la toma de decisiones, además, el país limítrofe seleccionado será una buena práctica ya que presenta facilidades logísticas y culturales para la primera exportación, presentando la puerta de acceso al comercio internacional y replicando esto en proyectos a mayor escala y con mayores riesgos iniciales pero a mayor posible ganancia final, con una reducción final de riesgo debido a la diversificación de mercados.

## Referencias

- 9000:2005, I. (2018). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.  
Obtenido de ISO 9000:2005 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Aloña. (s.f.). Obtenido de <https://www.alona.com.ar/lavadoras-convencionales-lic-30-50-60/>
- Aloña. (s.f.). Obtenido de <https://www.alona.com.ar/empresa/>
- argentina.gob.ar*. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/importaciones-exportaciones>
- Banco Nación*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/ComercioExterior/PrefinanciacionDeExportacionesArgentinas>
- Cacec. (s.f.). *Manual de la exportación paso a paso*. Obtenido de [https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO\\_2\\_1550515916.pdf](https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf)
- CIVUCE. (s.f.). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=8424.30.10.900M&operacion=exportacion>
- Cronista. (10 de 28 de 2020). *Economía y política*. Obtenido de [www.cronista.com/economia-politica/Presupuesto-2021-como-se-reparte-el-gasto-nacional-entre-las-provincias-20201028-0050.html](http://www.cronista.com/economia-politica/Presupuesto-2021-como-se-reparte-el-gasto-nacional-entre-las-provincias-20201028-0050.html)
- DataSur. (08 de 05 de 2021). *DataSur*. Obtenido de <https://www.datasur.com/buscador/>
- Elaboración propia. (2021).
- ExpoAlemania. (s.f.). Obtenido de <https://expoalemania.com/>
- Green, K. &. (2009). *Mix de MArketing Internacional*.
- INDEC. (25 de 03 de 2021). *Mercado de trabajo*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Introducción al análisis cluster*. (s.f.). Obtenido de <https://www.uv.es/ceaces/multivari/cluster/CLUSTER2.htm>
- ISO, N. (22 de 04 de 2020). *Normas ISO*. Obtenido de [www.normas-iso.com/iso-9001/](http://www.normas-iso.com/iso-9001/)
- Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing*.
- Man-Ser. (s.f.). *Man-Ser*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Map, T. (18 de 05 de 2021). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Mundial, B. (22 de 05 de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Narayanan, V. y. (1986). *Análisis macro-ambiental en Gestión Estratégica*. St. Paul, MN, USA.

- Negocios, B. (04 de 10 de 2020). Obtenido de [www.baenegocios.com/economia/La-metalurgia-esta-49-por-encima-de-lo-peor-de-la-crisis-20201004-0010.html](http://www.baenegocios.com/economia/La-metalurgia-esta-49-por-encima-de-lo-peor-de-la-crisis-20201004-0010.html)
- Origlia, G. (16 de 06 de 2019). *La Nación*. Obtenido de [www.lanacion.com.ar/economia/investigacion-y-desarrollo-cuanto-y-como-se-invierte-en-la-argentinam-nid2258189/](http://www.lanacion.com.ar/economia/investigacion-y-desarrollo-cuanto-y-como-se-invierte-en-la-argentinam-nid2258189/)
- París, J. A. (2009). *Marketing Escencial*. Buenos Aires: Errepar.
- Puentenet. (11 de 06 de 2021). Obtenido de <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>
- Tarifar. (19 de 05 de 2021). *Tarifar*. Obtenido de [https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/28043?keyword=\\${keyword}](https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/28043?keyword=${keyword})
- Tella, U. T. (22 de 05 de 2021). *UTDT*. Obtenido de <https://cutt.ly/OkdMIJI>
- Voz, L. (29 de 03 de 2021). *El agro tracciona el crecimiento de la industria metalúrgica*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/agro/actualidad/agro-tracciona-crecimiento-de-industria-metalurgica/>
- Voz, L. (29 de 03 de 2021). *Repunte: La industria metalúrgica creció un 12,1 % en Córdoba en el primer bimestre*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/repunte-industria-metalurgica-crecio-121-en-cordoba-en-primer-bimestre/>

## Anexo

### *Anexo 1: Análisis de situación*

*Tabla 9: FODA, factores internos, fortalezas y debilidades.*

FACTOR	Porcentaje	Calificación	Ponderación
Infraestructura y capacidad de producción	14%	1	14
Personalización y calidad	18%	3	54
Experiencia metalúrgica	12%	3	36
Visión internacional	14%	2	28
Poco reconocimiento de marca	15%	-2	-30
Nula experiencia internacional	13%	-3	-39
Sin acción de MKT ni participación en ferias	14%	-1	-14
Total	100%		49

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 10: FODA, factores externos, oportunidades y amenazas.*

FACTOR	Porcentaje	Calificación	Ponderación
Países limítrofes importadores del producto	17%	3	51
Acuerdos comerciales	15%	2	30

Necesidad de ingreso de divisas	14%	2	28
Competencia	15%	2	30
Apertura comercial del país	15%	-2	-30
Inestabilidad política y económica	12%	-3	-36
Pandemia COVID 19	12%	-3	-36
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2:

Ilustración 8: Cotización logística y de seguro.



**FRAMEX GROUP**  
Av. Rafael Núñez 3838 2do Of. 9  
Córdoba, Córdoba, Argentina  
Tel: 3512539735 / mail: fgaguine@framexgroup.com  
CUIT: 30714605212 - IVA Responsable Inscripto

**PROPUESTA COMERCIAL**

<b>Propuesta #</b>	<b>Fecha</b>	<b>Validez</b>
1105	13/06/2021	31/07/2021

  
Córdoba

  
Santiago

**CLIENTE**

Man-Ser SRL

**COTIZACIÓN # 1105**

<b>Origen</b>	<b>Bultos</b>	<b>Volumen</b>	<b>Tráfico #</b>
Cordoba	1	6,12	Terrestre
<b>Destino</b>	<b>Peso (kg)</b>	<b>Peso Aforado</b>	<b>Sector</b>
Santiago	500,00	0,00	Exportación

**Moneda**  
USD

**Marcancia** 

CARGA GENERAL

CARGO	BASE	IVA	DIVISA	TARIFA	MIN	TOTAL
FLETE INTL EXPO TERRESTRE (E)	Importe fijo	E	USD	400,00	0,00	400,00
SEGURO EXPO TERRESTRE E	Valor mercadería	E	USD	0,00	0,00	202,88
<b>TOTAL USD</b>				<b>602,88</b>	<b>+ Impuestos</b>	

**NOTAS**

ANTICIPACIÓN MÍNIMA PARA PROGRAMACIÓN DE CARGA 48/72 HS.  
 \*Como carga internacional es obligatorio el uso de seguro. El exportador/importador será responsable de tomarlo, caso contrario emitiremos por cuenta y orden del exportador. (0,3%, min usd 30,00).  
 Estadías usd 300,00.  
 Cancelaciones menores a 48 horas, se facturará gran porcentaje del flete por posicionar la unidad.  
 12 hs carga/12 hs descarga, 24 hs cruce aduana.  
 Servicio de ATA incluido.  
 DOCUMENTOS INCLUIDOS.  
 Certificado de flete: usd 30,00. (BONIFICADO)  
 En caso de intervención de Senasa por madera: USD 45. (BONIFICADO)  
 Flete consolidado desde Malagueño a Santiago de Chile.  
 Recogida y entrega en depósito fiscal: USD 50.

Fuente: Cotización obtenida de la empresa de logística internacional Framex Group

*Anexo 3:**Tabla 11: Tabla Diagrama Gantt.*

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración en días
Análisis de la situación interna, productiva y de estructura	01/01/2022	20/01/2022	20
Definir la oferta exportable	20/01/2022	31/01/2022	12
Investigación de mercado	31/01/2022	01/03/2022	30
Determinar el mercado destino	01/03/2022	15/03/2022	15
Investigación arancelaria	15/03/2022	25/03/2022	10
Contacto con posibles clientes	25/03/2022	20/05/2022	56
Búsqueda de financiación	20/05/2022	19/06/2022	30
Envío de la factura comercial y firma del contrato	19/06/2022	31/07/2022	42
Fabricación del producto	31/07/2021	19/09/2022	50
Contratación de despachante aduanero	19/09/2022	25/09/2022	6
Preparación de documentos y requisitos para exportar	25/09/2022	10/10/2022	15
Elección logística para el envío del producto	10/10/2022	20/10/2022	10
Presentar documentación y mercadería en aduana	20/10/2022	01/11/2022	12
Oficialización de la exportación y entrega al cliente en destino final	01/11/2022	15/11/2022	15

Fuente: Elaboración propia.